

# **PENERAPAN SISTEM *REWARD* BERBASIS KINERJA SEBAGAI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA SPBU PT. SUMBER KURNIA MANDIRI**

Lailatus Sufro  
Universitas Negeri Surabaya  
lailatusufro@gmail.com

## ***Abstract***

*This research aims to analyze and explain the indicator in the performance appraisal system, the application of the performance-based reward system, as well as obstacles encountered in the implementation of performance-based reward system in SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri. This research use the draft or a descriptive qualitative research design and data analysis in this study uses descriptive analysis of narrative. The results showed that the performance appraisal of employees at SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri using model Graphic Rating Scale. The application of performance-based reward system at SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri walking pretty well, but there are several obstacles in its implementation.*

***Keywords:*** *Reward System, Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja (Nawawi, 2006:63). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang sangat penting bagi siklus hidup suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dibutuhkan untuk mendukung aktivitas pengembangan perusahaan agar perusahaan bisa berkesinambungan dan tepat sasaran. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja karyawan lebih optimal. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kelangsungan hidup organisasi. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas.

Alasan orang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya berupa upah atau gaji pokok, akan tetapi juga *reward* yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan berbagai jenis dan bentuknya. Manajemen diharapkan mampu menerapkan sistem *reward* berbasis kinerja yang efisien. Sistem *reward* berbasis kinerja yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kinerja karyawannya agar produktivitas kerjanya meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, sistem *reward* berbasis kinerja dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Menurut Sastrohadiwiryo (2002) *reward* adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

*Reward* biasanya diberikan kepada perorangan, kelompok/divisi, atau departemen suatu perusahaan. *Reward* dapat diberikan dalam bentuk uang yang tentunya akan menambah penghasilan karyawan apabila yang bersangkutan mendapatkannya. Berdasarkan hal tersebut maka *reward* dapat dijadikan alat untuk memotivasi kinerja karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan.

Pembayaran *reward* yang diberikan kepada karyawan dilakukan atas dasar kinerja yang melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan dari pemberian *reward* ini adalah sebagai bentuk perusahaan memperlakukan karyawannya sebagai aset yang perlu diberi penghargaan serta menjadikan karyawan tersebut sebagai mitra usaha sehingga karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan tersebut. Dengan demikian cukup beralasan bagi perusahaan untuk memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan hasil kerjanya. Pembayaran *reward* oleh perusahaan perlu di kontrol secara baik sampai sejauh mana pelaksanaan dan realisasinya, untuk itu diperlukan suatu prosedur yang jelas dan

konsisten serta berkesinambungan agar sistem *reward* berbasis kinerja yang diterapkan perusahaan tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri yang berlokasi di Jalan Balas Klumprik Surabaya, merupakan perusahaan yang bermitra usaha dengan PT. Pertamina Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa penyaluran Bahan Bakar Minyak (BBM). SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan sistem *reward* berbasis kinerja untuk karyawannya. Pemberian *reward* kepada karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri berdasarkan pada penilaian hasil kinerja karyawan yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Adapun program *reward* yang ada di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri adalah *reward* absensi, *reward performance*, *reward* Pasti Pas dan *reward* penjualan.

*Reward* yang diberikan adalah sebagai bentuk penghargaan dari SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri kepada karyawannya yang berprestasi dan mampu bekerja secara optimal yang berorientasi pada tujuan perusahaan. Sistem *reward* berbasis kinerja yang diterapkan juga digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.

Namun demikian, pelaksanaan dan realisasi dari penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri tidak terkontrol dengan baik. Manajemen dari SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri menemukan beberapa kendala dalam penerapan sistem *reward* berbasis kinerja, sehingga sistem *reward* yang diterapkan tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas, maka peneliti ingin meneliti mengenai “Penerapan Sistem *Reward* Berbasis Kinerja sebagai Peningkatan Kinerja Karyawan pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.”

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka permasalahan yang ingin diteliti dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah indikator yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri?
2. Bagaimana penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri?
3. Apakah hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menerapkan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri?

## **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumuan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan menjelaskan indikator dalam sistem penilaian kinerja karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.
2. Menganalisis dan menjelaskan penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.
3. Menganalisis dan menjelaskan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Prawirosentono (2008:2) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Roziqin (2010) mendefinisikan, “Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.” Kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Menurut Hasibuan (2005) kinerja adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang bekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan bersangkutan.

Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa

banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi: (1) kuantitas *output*, (2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik, menurut Mathis dan Jackson (2002) adalah “Kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.”

### **Penilaian Kinerja**

Sastrohadiwiryo (2002) menyatakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.”

Menurut Hasibuan (2005), “Penilaian kinerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menempatkan kebijaksanaan berarti, apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.”

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat dikatakan penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Masalah penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, karena penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Penilaian kinerja sangat perlu diperhatikan untuk pengembangan karir karyawan tersebut lebih lanjut.

Menurut Mangkunegara (2000) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keandalan. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan Sastrohadiwiryo (2002) menyatakan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja antara lain kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

Bernardin dan Russel (2007) menyebutkan adanya enam kriteria untuk mengukur kinerja seorang karyawan, yaitu:

1. *Quality*, yaitu sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.
2. *Quantity*, yaitu sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.
3. *Timeliness*, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost of effectiveness*, yaitu sejauh mana tingkat penerapan sumberdaya manusia, keuangan, teknologi, dan material yang mampu dioptimalkan.

5. *Need of supervision*, yaitu sejauh mana tingkatan seorang karyawan untuk bekerja dengan teliti tanpa adanya pengawasan yang ketat dari supervisor .
6. *Interpersonal input*, yaitu sejauh mana tingkatan seorang karyawan dalam pemeliharaan harga diri, nama baik dan kerjasama, diantara rekan kerja dan bawahan.

Keseluruhan unsur penilaian kinerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para karyawan. Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan, seperti tujuan promosi (pengembangan karir), kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

### **Sistem Reward**

Menurut Sastrohadiwiryo (2002) *reward* adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan memberikan imbalan pada dasarnya adalah untuk memotivasi anggota organisasi, membuat betah pekerja yang sudah ada, dan menarik orang yang berkualitas masuk dalam organisasi.

Menurut Mulyadi (2001) sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan keperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. *Reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi, 2001).

Dengan demikian *reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. *Reward* non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

Menurut Mulyadi (2001) sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dilakukan melalui empat langkah yaitu: (1) Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki, (2) Penetapan faktor penentu keberhasilan perusahaan, (3) Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor keberhasilan perusahaan, dan (4) Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Dengan pemberian *Reward* yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan akan melihat bagaimana dampak pemberian *reward* kepada seseorang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah hubungannya dengan kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) *reward* dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). *Intrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *job enrichment*, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong mereka lebih unggul. Sedangkan *extrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensations*, *indirect compensations* dan *nonfinancial rewards*.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan dengan cara menelaah dan menjelaskan mengenai data-data yang diperoleh dari perusahaan berdasarkan teori-teori yang ada. Penelitian dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai penerapan sistem *reward* berbasis kinerja. Penelitian ini dilakukan dalam bentuk studi kasus pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri yang berlokasi di Jalan Balas Klumprik, Kecamatan Wiyung, Surabaya.

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti dengan cara melakukan wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan penelitian. Wawancara mendalam dilakukan dengan tujuan untuk memahami penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri. Untuk melakukan wawancara mendalam, peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai acuan untuk mendapatkan informasi yang relevan mengenai objek penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari studi atas buku-buku, dokumen, literatur, dan sumber lainnya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian. Teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

### 1. Teknik Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung atas dokumen dan laporan yang telah dibuat perusahaan yang berkaitan dengan penerapan sistem *reward* berbasis kinerja.

### 2. Teknik Wawancara

Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan wawancara mendalam kepada pihak yang berhubungan langsung dengan penerapan sistem *reward* berbasis kinerja yaitu Manajer perusahaan dan supervisor/*first line manager*. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai penerapan sistem *reward* berbasis kinerja yang dilakukan perusahaan dan mendapatkan data perusahaan yang dibutuhkan dalam penelitian.

### 3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data berupa dokumen yang ada pada perusahaan yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Data-data yang dikumpulkan melalui dokumentasi meliputi:

- a. Jumlah karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.
- b. Data kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.
- c. Statistik kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif naratif dengan ciri salah satunya menyajikan informasi secara lengkap dan jelas dalam menunjukkan proses atau peristiwa yang spesifik. Dalam melakukan analisis data pada penelitian ini, peneliti berusaha mengkajinya berdasarkan landasan teori yang ada dan menjelaskan realita pelaksanaan atas sistem *reward* berbasis kinerja dengan cakupan sebagai berikut:

1. Menjelaskan indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri sesuai dengan bagian masing-masing.
2. Menjelaskan penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.
3. Menganalisis hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Indikator Penilaian Kinerja Karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri**

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri melakukan penilaian terhadap kontribusi karyawan kepada perusahaan selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh supervisor/*first line manager* karena supervisor merupakan orang yang secara langsung mengetahui pekerjaan para karyawan yang dipimpinya sehingga akan mampu memberikan penilaian kinerja secara realistis, objektif dan adil. Penilaian kinerja karyawan antar masing-masing bagian terdapat perbedaan yaitu dalam menentukan aspek/indikator yang dinilai menyesuaikan dengan tugas yang dilaksanakan tiap bagian. Karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri terdiri dari manajer, supervisor, administrasi, teknisi, dan operator SPBU. Penilaian kinerja karyawan dilakukan 1 (satu) kali setiap bulannya.

Model yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri adalah model *Graphic Rating Scale*. Ciri dari model *Graphic Rating Scale* adalah penilaian kinerja dengan membuat indikator kinerja karyawan beserta definisi singkat. Selain itu, deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam metode ini, penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan ternilai dan memberi tanda centang atau silang pada skala. Untuk setiap indikator kinerja terdapat standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Standar kinerja adalah tolok ukur

minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya. Dengan kata lain, standar kinerja adalah tolok ukur minimal, artinya jika prestasi kinerja karyawan dibawah standar kinerja minimal tersebut, maka kerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk.

Berikut ini indikator penilaian kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri untuk masing-masing bagian dengan menggunakan model *Graphic Rating Scale*.

**Tabel 1. Indikator Penilaian Kinerja Manajer SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri**

No	Indikator Kinerja	Nilai				
		1	2	3	4	5
1.	<b><i>Technical Skills</i></b> Kemampuan untuk menangani pengelolaan SPBU, mengatur sumber daya manusia, melakukan <i>assessment</i> kinerja unit SPBU dan mengembangkan bisnis ritel BBM dan non BBM di SPBU.					
2.	<b><i>Problem Solving Skills</i></b> Kemampuan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antar berbagai faktor masalah dan kemudian merumuskan alternatif solusi yang relevan.					
3.	<b><i>Planning Skills</i></b> Kemampuan untuk menyusun perencanaan kerja sistematis dan terjadwal dengan baik, melakukan alokasi sumber daya berdasarkan hasil perencanaan serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana kerja dapat berjalan dengan efektif.					
4.	<b><i>Teamwork</i></b> Kemampuan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait, merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim.					
5.	<b><i>Leadership</i></b> Kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan memberdayakan rekan kerja dan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.					

Sumber: PT. Sumber Kurnia Mandiri

Nilai dengan skala 1 – 5, dimana:

- 1 = Tidak Memuaskan
- 2 = Perlu Perbaikan
- 3 = Memenuhi Standar
- 4 = Melebihi Standar
- 5 = Luar Biasa

**Tabel 2. Indikator Penilaian Kinerja Supervisor SPBU PT. Sumber Kurnia**

**Mandiri**

No	Indikator Kinerja	Nilai				
		1	2	3	4	5
1.	<b>Technical Skills</b> Kemampuan untuk mengelola persediaan dan <i>losses</i> BBM, mengatur sumber daya manusia, mengendalikan mutu dan jumlah BBM serta melakukan <i>assessment</i> kinerja unit SPBU.					
2.	<b>Performance Appraisal Skills</b> Kemampuan untuk menilai kinerja bawahannya dengan cara realistis, objektif, dan adil tanpa adanya campur tangan dari orang lain.					
3.	<b>Problem Solving Skills</b> Kemampuan untuk menganalisa masalah, mengidentifikasi sumber penyebab masalah dan hubungan antar berbagai faktor masalah dan kemudian merumuskan alternatif solusi yang relevan.					
4.	<b>Teamwork</b> Kemampuan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait, merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim.					
5.	<b>Leadership</b> Kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan memberdayakan rekan kerja dan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.					

Sumber: PT. Sumber Kurnia Mandiri

Nilai dengan skala 1 – 5, dimana:

- 1 = Tidak Memuaskan
- 2 = Perlu Perbaikan
- 3 = Memenuhi Standar
- 4 = Melebihi Standar
- 5 = Luar Biasa

**Tabel 3. Indikator Penilaian Kinerja Administrasi SPBU PT. Sumber Kurnia**

**Mandiri**

No	Indikator Kinerja	Nilai				
		1	2	3	4	5
1.	<b>Technical Skills</b> Memiliki kemampuan untuk mengelola persediaan dan <i>losses</i> BBM, mengakuntansikan bsnis SPBU serta membuat laporan stock/penerimaan/penjualan/rugi laba BBM dan non BBM.					
2.	<b>Timeliness</b> Kemampuan untuk menyelesaikan input data dan membuat laporan stock/penerimaan/penjualan/rugi laba BBM dan non BBM dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.					

No	Indikator Kinerja	Nilai				
		1	2	3	4	5
3.	<b>Accuracy</b> Kemampuan memasukkan/menginput data-data yang jumlahnya sangat banyak dengan cermat dan teliti tanpa adanya kesalahan.					
4.	<b>Interpersonal Skills</b> Kemampuan untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan rekan kerja guna untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.					
5.	<b>Responsibility</b> Kemampuan untuk bertanggung jawab atas segala input data serta laporan yang telah dibuat dan kesadaran akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.					

Sumber: PT. Sumber Kurnia Mandiri

Nilai dengan skala 1 – 5, dimana:

- 1 = Tidak Memuaskan
- 2 = Perlu Perbaikan
- 3 = Memenuhi Standar
- 4 = Melebihi Standar
- 5 = Luar Biasa

**Tabel 4. Indikator Penilaian Kinerja Teknisi SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri**

No	Indikator Kinerja	Nilai				
		1	2	3	4	5
1.	<b>Technical Skills</b> Kemampuan untuk mengoperasikan peralatan SPBU serta merawat dan mengatasi permasalahan pada peralatan SPBU dan <i>service station</i> .					
2.	<b>Timeliness</b> Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.					
3.	<b>Need of supervision</b> Kemampuan untuk bekerja dengan teliti tanpa adanya pengawasan yang ketat dari supervisor.					
4.	<b>Interpersonal Skills</b> Kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan guna mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.					
5.	<b>Responsibility</b> Kemampuan untuk bertanggung jawab dan kesadaran akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.					

Sumber: PT. Sumber Kurnia Mandiri

Nilai dengan skala 1 – 5, dimana:

- 1 = Tidak Memuaskan
- 2 = Perlu Perbaikan
- 3 = Memenuhi Standar
- 4 = Melebihi Standar
- 5 = Luar Biasa

**Tabel 5. Indikator Penilaian Kinerja Operator SPBU PT. Sumber Kurnia**

**Mandiri**

No	Indikator Kinerja	Nilai				
		1	2	3	4	5
1.	<b>Technical Skills</b> Kemampuan untuk mengendalikan mutu dan jumlah BBM, mengoperasikan peralatan SPBU, dan merawat peralatan SPBU dan <i>service station</i> .					
2.	<b>Quality Orientation</b> Kemampuan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan perusahaan.					
3.	<b>Customer Service</b> Kemampuan untuk melayani pelanggan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.					
4.	<b>Interpersonal Skills</b> Kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan guna mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.					
5.	<b>Responsibility</b> Kemampuan untuk bertanggung jawab dan kesadaran akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.					

Sumber: PT. Sumber Kurnia Mandiri

Nilai dengan skala 1 – 5, dimana:

- 1 = Tidak Memuaskan
- 2 = Perlu Perbaikan
- 3 = Memenuhi Standar
- 4 = Melebihi Standar
- 5 = Luar Biasa

**Penerapan Sistem *Reward* Berbasis Kinerja Karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia**

**Mandiri**

SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri telah menerapkan strategi sistem *reward* berbasis kinerja karyawan. Sistem *reward* berbasis kinerja ini berdampak terhadap kualitas kerja karyawan yang menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian *reward* kepada para karyawan disesuaikan dengan pekerjaan masing-masing bagian, sesuai dengan jabatannya. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan sistem *reward* berbasis kinerja SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri melakukan penilaian kinerja untuk semua bagian agar penerapan sistem *reward* menjadi lebih efektif.

Penerapan sistem *reward* berbasis kinerja pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri berjalan dengan cukup baik. Adapun program *reward* berbasis kinerja karyawan yang telah diterapkan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri adalah sebagai berikut:

1. *Reward Absensi*

*Reward* absensi merupakan *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan sebagai balas jasa atas kehadiran karyawan yang tidak pernah absen kerja selama 1 (satu) bulan berturut-turut. *Reward* absensi ini diberikan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar aktif bekerja dan mencegah terjadinya tingkat absen karyawan yang tinggi. *Reward* absensi yang diberikan oleh perusahaan sebesar 7,5% dari gaji pokok karyawan. *Reward* absensi diberikan secara tunai kepada karyawan pada saat menerima upah kerja.

2. *Reward Performance/Employee of The Month*

*Reward* ini diberikan sebagai balas jasa atas karyawan yang berprestasi berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh pihak perusahaan. *Reward performance* ini hanya di berikan kepada 1 (satu) orang setiap bulannya dan diumumkan setiap akhir bulan oleh pihak perusahaan. Semua karyawan berkesempatan untuk mendapatkan *Reward performance*. Dengan adanya *Reward performance* ini diharapkan karyawan semangat untuk bersaing dengan karyawan lainnya dalam mencapai kinerja yang baik agar bisa mendapatkan *reward performance*. Jumlah *reward performance* yang diberikan cukup tinggi yaitu sebesar 20% dari gaji pokok karyawan. *Reward performance* ini diberikan secara tunai kepada karyawan pada saat menerima upah kerja.

3. *Reward Pasti Pas*

Program Pertamina Pasti Pas dirancang sebagai upaya pembenahan terhadap pelayanan SPBU untuk menjamin kepuasan pelanggan dengan fokus pada ketepatan takaran, kualitas serta pelayanan dari operator. SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri memberikan

*reward* sebagai bentuk balas jasa kepada karyawan yang telah berhasil membawa SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri menjadi SPBU berpredikat Pasti Pas dari Pertamina. *Reward* Pasti Pas ini dibagikan kepada semua karyawan. *Reward* ini akan dicabut apabila predikat Pasti Pas SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri dicabut juga oleh Pertamina. Pembagian *reward* Pasti Pas ini sebesar 2,5% dari gaji pokok karyawan dan akan diberikan secara tunai kepada karyawan pada saat menerima upah kerja.

#### 4. *Reward* Penjualan

*Reward* penjualan merupakan *reward* yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa untuk karyawan yang telah membantu menjual Produk BBM jenis tertentu yaitu jenis Pertamax dan Pertamax Plus (BBM non subsidi). *Reward* penjualan ini hanya diberikan kepada karyawan bagian operator SPBU. *Reward* penjualan diberikan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dalam melakukan penjualan BBM non subsidi sehingga akan berdampak pada peningkatan penjualan sekaligus pendapatan perusahaan. Besarnya *reward* penjualan yang diberikan yaitu Rp 5/liter dikalikan total penjualan selama 1 (satu) bulan penuh. *Reward* penjualan ini akan dibagi sama rata untuk setiap karyawan bagian operator SPBU.

#### **Analisis Sistem *Reward* Berbasis Kinerja Karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri**

Dari penjelasan mengenai penerapan sistem *reward* berbasis kinerja karyawan di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri dapat diketahui bahwa dalam menerapkan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri telah melalui beberapa tahapan, mulai dari melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan untuk masing-masing bagian sebanyak 1 kali setiap bulannya hingga pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

Pada dasarnya penerapan sistem *reward* berbasis kinerja pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri berjalan dengan cukup baik. Adapun 4 (empat) program *reward* berbasis

kinerja karyawan yang telah diterapkan, yaitu: (1) *Reward Absensi*, (2) *Reward Performance*, (3) *Reward Pasti Pas*, dan (4) *Reward Penjualan*. *Reward* berbasis kinerja tersebut diberikan kepada karyawan semua bagian yang terdiri dari manajer, supervisor, administrasi, teknisi, dan operator SPBU, kecuali untuk *reward* penjualan hanya diberikan kepada karyawan bagian operator SPBU.

Realisasi dari penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri menemukan beberapa hambatan. Hambatan-hambatan yang terdapat dalam penerapan sistem *reward* antara lain, yaitu:

1. Pembayaran *reward* kepada karyawan sering mengalami keterlambatan akibat sistem pembayaran *reward* yang tidak terintegrasi dengan baik, dimana pembayaran *reward* tidak dilakukan secara sekaligus dengan pembayaran gaji karyawan yang melalui bank tetapi dilakukan secara tunai. Keterlambatan pembayaran *reward* secara terus menerus akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan.
2. Penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan sebanyak 1 (satu) kali setiap bulannya sehingga hasil penilaian kinerja kurang efektif dan objektif. Hal ini juga akan berdampak terhadap penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri yang menjadi tidak efektif, karena pemberian *reward* kepada karyawan berdasarkan penilaian kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri menggunakan model *Graphic Rating Scale*. Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri sesuai dengan bagian masing-masing. Untuk setiap

indikator kinerja terdapat standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan 1 (satu) kali setiap bulannya.

2. Pada dasarnya penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri sudah cukup baik. Adapun 4 (empat) program *reward* berbasis kinerja karyawan yang telah diterapkan, yaitu: (1) *Reward Absensi*, (2) *Reward Performance*, (3) *Reward Pasti Pas*, dan (4) *Reward Penjualan*.
3. Pada kenyataannya dalam penerapan sistem *reward* berbasis kinerja di SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri masih terdapat beberapa hambatan antara lain, yaitu:
  - a. Pembayaran *reward* kepada karyawan sering mengalami keterlambatan akibat sistem pembayaran *reward* yang tidak terintegrasi dengan baik.
  - b. Penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan sebanyak 1 (satu) kali setiap bulannya sehingga hasil penilaian kinerja kurang efektif dan objektif.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti sampaikan mengenai penerapan sistem *reward* berbasis kinerja yang dilakukan oleh SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri adalah:

1. Program *reward* berbasis kinerja karyawan yang telah diterapkan SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri sudah cukup baik, namun demikian akan lebih baik bila program *reward* ditingkatkan lagi untuk menambah motivasi kerja dan loyalitas karyawan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan koordinasi dengan Bank untuk melakukan pembayaran *reward* karyawan dan gaji karyawan secara sekaligus dengan menggunakan sistem *payroll* agar dalam hal pembayaran *reward* dapat dilakukan secara tepat waktu, karena jika pembayaran *reward* mengalami keterlambatan secara terus menerus akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

3. Penilaian kinerja karyawan sebaiknya dilakukan lebih dari satu kali setiap bulannya guna mencapai hasil penilaian yang efektif dan objektif dengan melibatkan pihak ketiga agar netralisasi bisa terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayun, Qurrotu. 2011. *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan*. *Jurnal Informatika*, (Online), Vol 2, Nomor 3, (<http://www.unaki.ac.id/ejournal/index.php/jurnalinformatika/article/download/71/70>, diakses 29 Juli 2015).
- Dewi, Permata Sarita. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)*. *Jurnal Nominal*, (Online), Vol 1, Nomor 1, (<http://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/article/download/993/796>, diakses 23 Mei 2015).
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lina, Dewi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, (Online), Vol 14, Nomor 1, ([http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/157/pdf\\_18](http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/157/pdf_18), diakses 23 Maret 2015).
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II. Terjemahan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nydia, Yetta Tri. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU COCO Pertamina MT Haryono*, (Online), (<http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20318230-S-Yetta%20Tri%20Nydia.pdf>, diakses 29 Juli 2015).
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rosyidi, Mochammad Anwar. 2007. *Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang*, (Online), (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/18225/4/Chapter%20II.pdf>, diakses 21 Mei 2015).

Tahar, Ilham. 2012. *Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (Studi Kasus Pada Bank Indonesia)*, (Online), (<http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20304182-T30732-Kajian%20remunerasi.pdf>, diakses 3 Mei 2015).

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.